



Employment and
Immigration Canada

Emploi et
Immigration Canada

D

CAI
MI
- 79P26

RY

25
979

UNIVERSITY
OF TORONTO



3 1761 11638051 0

People Planning

A Guide
for Employers



Progress
Production
Profit

CA 1
MI
-79826

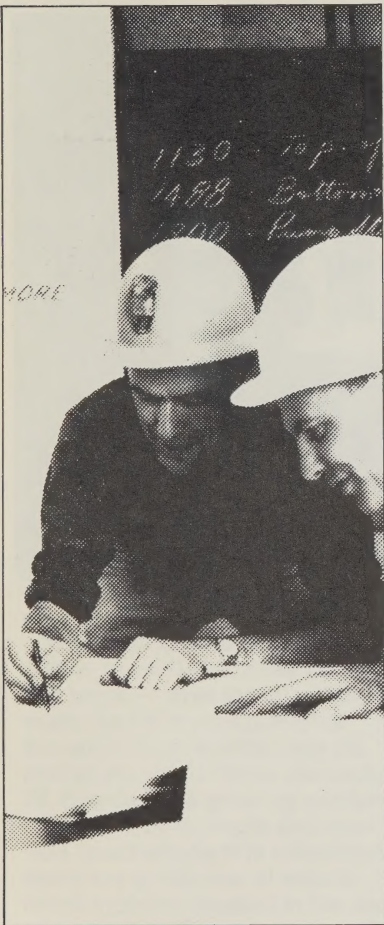
Contents

	Page
1 Without people where would your company be?	1
2 It begins with awareness	3
3 Early planning — the key Why planning pays	5
4 The search for skills — organized recruiting Canada Employment Centres (Manpower Services) Private employment agencies Advertising Upgrading workers from your own shop Women workers New graduates A flexible approach	7
5 Good hiring practices — a must for successful recruiting About accurate job summaries About job barriers About discrimination	9
6 Keeping the good workers you have Job satisfaction . . . how some employers worked it out Promotion Job security	11
7 The clincher	15
8 A last word on people and planning	17

Employees — in the right quantity and of the right quality — play as great a role in the success of a business as the location, equipment, or product. Yet employers often leave the plans for hiring capable, responsible employees to the last moment.

Without people
where would
your company
be?

1



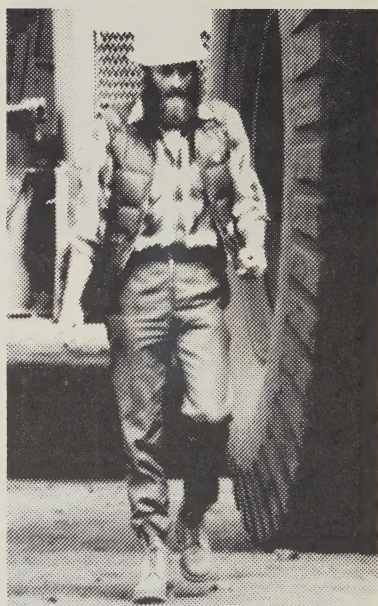
There is one thing machines won't do. Run people. It always has to be the other way around. And when you haven't the competent people to run the machines, production stops.

Success in ensuring the right number of trained employees to keep a business moving smoothly is frequently difficult to achieve. The key lies with planning.

People planning is not new, although the term itself may be. High productivity — the first concern of every business — has always been largely dependent upon an employer's skill in:

- ... recruiting competent people;
- ... training them; and
- ... keeping them on staff.

That, simply, is what people planning is all about.



People planning is not some hazy concept that managers approve and then forget. It requires concentrated study and action — objectives must be set, alternatives considered, options selected, resources allocated, and the plan implemented.

It must be approved and fully supported by top-level management, and it must be made the responsibility of a specific person or group of people within an organization.

Realizing that your company's success or failure depends upon the effectiveness and availability of qualified people is the first step. Then it helps to take a long, hard look at your personnel situation now, and as far ahead as you can see. Look, too, at the general condition of the labour market.

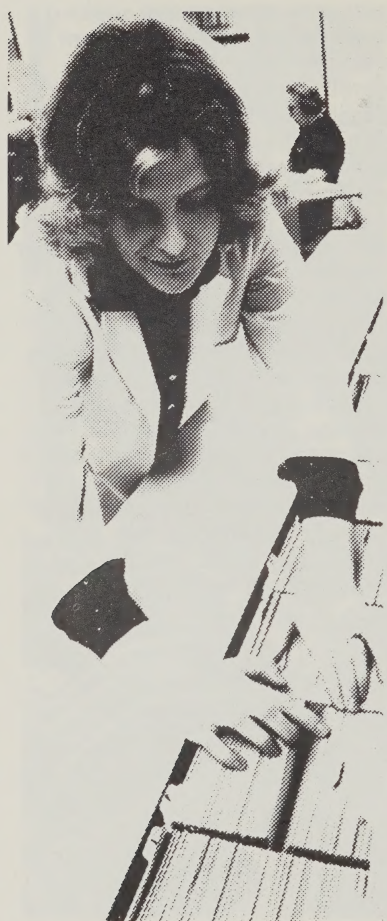
Have you looked at the kind of labour force Canada has today? It is large — over the 10 million mark. And it is young. Half of the work force is under age 35, and about half of these are under 25. It includes a growing number of women, both single and married. Increasingly it is urbanized. Many are graduates of educational systems created in the past 15 years.

And, *as most employers have realized*, there has been a change in the attitude of the work force. The 1970s have brought a rejection of traditional, unquestioned

authority. Workers are seeking more meaningful involvement in decision-making, and more corporate concern for social problems. There is a greater interest in personal fulfillment and self-realization. Employees want achievement — not only a job and a pay cheque. There are strong social pressures for closer interaction of individuals and organizations.

These changes have been accompanied by an explosion in knowledge, instant communications, rapid technological change, and difficult social, political and economic problems.

The challenge for employers is to understand these changes, assess their implications, and respond by doing positive and reasoned planning.



Il film è un'opera d'arte che
 racconta la storia di un
 uomo che si trova a
 vivere in un mondo
 dove la musica è
 l'unica cosa che
 conta. Il film è
 una storia di
 amore e di
 musica.

Il film è un'opera d'arte
 che racconta la storia
 di un uomo che si
 trova a vivere in un
 mondo dove la
 musica è l'unica
 cosa che conta.

The best time to start planning for future staff is now. To get started, you will need all the information you can gather. In addition to your own staff profiles and projections, it is important to collect and maintain up-to-date information on the labour force in your area. And it helps to know the supply and demand situation by occupation and industry for your own and other geographic areas. Your local Canada Employment Centre (Manpower Services) has information to help you do this.

A look at the future needs of your company can be made more effective by consulting reports and studies on projected trends or changes in the work force. You may be alerted to an impending shortage that will affect your operation and permit you to train workers or make other preparations to meet the shortage.

Developing an inventory of qualified people — both new graduates and workers experienced in the skills you need — is another step in the manpower planning process.

In some instances, people planning cannot be effective without the co-operation and assistance of the appropriate labour union or government department or agency. You may want to use these resources. On the other hand, you may wish to consult private agencies specializing in people planning and personnel matters.

Why planning pays

The most obvious benefit of long-range planning is that you can systematically and unhur-

riedly choose the person best suited for each job you are offering and not be pressured into selecting less satisfactory employees to fill urgent needs.

In well-matched job/worker situations, you benefit. Job satisfaction means reduced staff turnover, and long-term, experienced workers mean expertise and stability in production.

Frequent changes of staff can be far more costly to your business than an ill-functioning machine. For this reason, happy, experienced and competent employees are as good as money in the bank.

Looking at your situation

Do you really need a people planning program?

To help you decide, ask yourself these questions:

- Do you keep a people resources inventory?
- Do you know the level and variety of skills of the workers you have on staff?
- Do you know the staff you will need in two months, six months, one year, five years?
- Do you have someone in your business who knows all about your manpower resources and needs and who attends meetings when company decisions are made?

... If you aren't happy with the answers you come up with, now may be as good a time as any to do something about people planning.



Some employers seem to have more luck than others in attracting and keeping workers. But is luck really involved?

Not according to social scientists. Enthusiasm and the high productivity that employees yield are the sure, predictable results of skillful planning followed by systematic recruitment and management.

When you look for workers, you probably use one or two of the following recruiting methods — maybe a look at some other ways will suggest a new source of manpower for your company.

Whether you recruit and hire workers yourself or have a personnel office to perform these functions, it's a good idea to keep these methods in mind.

Canada Employment Centres (Manpower Services)

The Canada Employment Centre (Manpower Services) in your community can play an important role by selecting, prescreening, and referring qualified workers to you or your personnel officers.

So, organized recruiting can begin with a call to your local manpower office. The right worker may already be registered and waiting for just the job you are offering. If not, your manpower employment specialists can reach out to find not only local workers, but through electronic communications and a network of manpower offices, workers in other areas across Canada.

If you choose, job vacancies listed with manpower offices can be displayed in their Job Information Centres, and passed along to certain other public

offices for wide exposure to job seekers. Manpower office interviewers then pre-screen each applicant and send you only the number of applicants you request. There is no charge for this service.

Private employment agencies

On the other hand, private fee-charging employment agencies should not be ignored. If such an agency finds a conscientious, efficient worker for you, your cost will be repaid many times over in the form of increased production.

Advertising

When considering advertising, don't forget your daily or district newspaper, neighbourhood circular, or even notice boards in shopping centres.

To obtain workers with specialized skills, try advertising in professional and trade journals.

Upgrading workers from your own shop

If you require specialists you may find them in your own company. Additional training or retraining may be all some of your present employees need to qualify for more specialized work. Training or retraining workers not only meets your recruitment needs, it also makes employees feel that they are part of the company and that you care about them as individuals. Costs of such training can often be shared under the Canada Man-

power Industrial Training Program. Ask your manpower office for details.

Women workers

The 'right man' for your job might, in fact, be a woman. Couldn't a woman perform the required job tasks as well as a man? One-third of the national work force is female, and it has been found that this third is the more highly educated.

New graduates

Is the community college or university in your area teaching skills necessary for your business? If not, why not introduce yourself to the administrators? They may welcome the opportunity to discuss your training needs and include course material to produce graduates who meet your requirements.

A flexible approach opens the door to untapped sources of workers

- Many mothers would be eligible and eager applicants if day care services were provided for their children.
- Physically or socially handicapped people would probably welcome a chance to train for work in your company.
- Offering flexible hours, redesigned or shared jobs, a compressed work week, or profit-sharing may attract others.

Looking at your situation

Do you really need a new look at your recruiting procedures?

To help you decide, ask yourself these questions:

- Do you use the various available sources for recruitment of workers, e.g., manpower offices, advertising, new grad-

uates, referrals from present workers, private employment agencies, unions?

- Have you ever calculated the costs and benefits of using these various recruitment sources?
- Do you liaise with high schools, colleges and universities?
- Do you communicate with professional associations or other groups of business people with similar interests and problems for co-operative efforts in meeting manpower needs?
- When you're hiring workers, do you consider such groups as youth, women, native people, older workers, handicapped people?

... If you aren't happy with the answers you come up with, now may be as good a time as any to do something about revamping your recruitment rules. Skillful recruiting is an important part of people planning.

Good hiring practices – a must for successful recruiting

5

Another important step in people planning is to look at your company's hiring practices. Have you considered the importance of accurately describing the job you want filled, and the restrictions that are caused by artificial job barriers and discrimination?

About accurate job summaries

A basic prerequisite for attracting suitable employees is to describe the job realistically and to offer adequate pay.

The more clearly you detail the job, the more chance you will have of attracting just the right worker. In the long run, this will save you both time and money because you probably won't need to fill the job again in the near future. And your new worker will know exactly what is expected on the job.

About job barriers

Many employers unintentionally and often unknowingly erect job barriers. Some of these include: inflated educational requirements; over-emphasis on job experience; age and sex discrimination; bonding; restrictive personnel testing and health requirements.

As an employer, do you find it difficult to understand why unemployed people in the following situations would not apply when all they had to do was get more education, a haircut, a car and a spouse?

- The president of a major municipal bus line company complained about the difficulty in recruiting new drivers. Investigation showed that several years earlier, when workers were plentiful, the company raised the educational require-



ment to grade 12 in order to screen out the many applicants. Years passed, the labour scene changed, but the policy didn't. The president acknowledged there was little in the grade 11 and 12 school curriculum that contributed to a person's ability to drive a bus. By reverting to the previous grade 10 level requirement, the company secured a good supply of potential employees.

- An employer with a number of chicken farms needed someone to go to each farm and clean the chicken houses. The pay was adequate, but the employer insisted on several conditions: the employee had to be at least 25 years of age (eliminating Canada's largest group of unemployed), have short hair (eliminating about 80 per cent of the labour force under 30), possess a car, and be married.

About discrimination

As an employer, you should watch for discriminatory practices that may creep into your hiring process. Discrimination in employment because of race, national origin, sex, religion, and in some cases, age, is not only morally unacceptable, but also unlawful. Your manpower office can provide literature on legal obligations when hiring — per-

haps making you aware of some practices you did not know were unlawful.

Looking at your situation

Are there ways that you could improve your company's hiring practices?

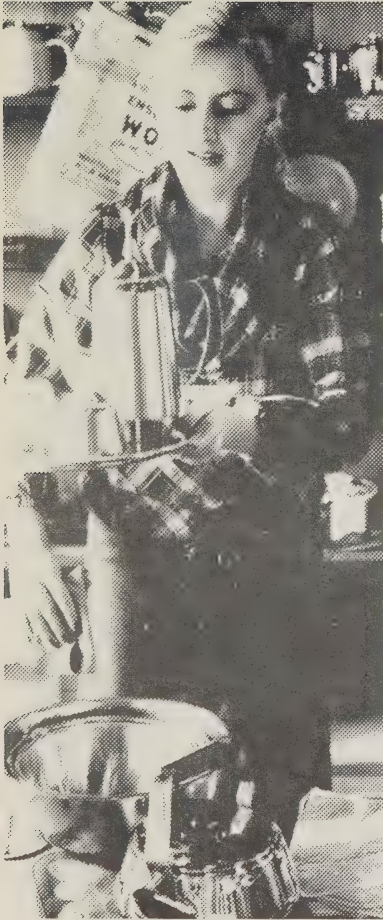
To help you decide, ask yourself these questions:

- Do you have explicit personnel policies?
- Are your hiring, screening and selection practices realistic in terms of the actual job to be done and conditions of the labour market?
- Do the jobs you offer provide the necessary incentives to attract and keep the workers you want?
- When was the last time you reviewed your hiring policies to remove any barriers in attracting new employees?
- When hiring, do you publicize the 'fringe' benefits you offer?
- How realistically do you describe the job to possible employees?

... If you aren't happy with the answers you come up with, now may be as good a time as any to do something about your hiring practices. Good hiring practices are an important part of people planning.

Keeping the good workers you have

6



Much is heard of preventive maintenance of machines to ensure their trouble-free operation. Less is heard of preventive action to ensure employees' job satisfaction and high production.

Many successful employers periodically review each employee's job to see how that position could be made more interesting and challenging. Boredom can often be diminished by altering a repetitive step in the operation to include other job elements. Could employees exchange some duties or responsibilities — or even rotate from one job to another?

Such exchanges are not without benefit to the employer. A second person learning a task will sometimes discover a more efficient way of performing the operation. Furthermore, when one employee is ill or on holiday, the other employee can handle the more important elements of both jobs.

Job satisfaction — how some employers worked it out

- A garment company was suffering from acute staff shortages. Stiff competition for experienced staff in the garment industry meant a high turnover and loss of experienced workers. Moreover, the piece-work method was monotonous and repetitive, contributing further to loss of workers and difficulty in getting new employees. The company responded by putting workers on hourly rates of pay to spur production, and by dividing staff into teams responsible for complete production of specific articles. It also implemented

an extensive training course, teaching operators to do all the team tasks. This gave the staff some job variety and a feeling of involvement, while simultaneously eliminating bottlenecks in production when one team member was absent. Labour turnover dropped dramatically in a year and production increased 40 per cent with no additions to the work force.

- A dynamic electrical company with a highly educated staff mostly under age 30, maintains remarkable labour stability. When contracts end and production decreases, staff is offered training opportunities rather than layoffs. Moreover, when the plant first opened, it retained a personnel officer a year in advance of actual production. Some \$500,000 was spent in recruiting and training highly qualified staff and a special six-week course was set up to prepare workers for their upcoming jobs.
- A major steel company, operating in a steel-oriented city where job competition among companies is keen, has no union yet always has a waiting list of potential employees. The company has an extensive range of employee benefits, a profit-sharing plan, organized recreation, training courses for both supervisors and senior management, and most important, a recruitment system that doesn't impose unnecessary artificial barriers. "We would sooner have someone with grade 8 and the right attitude

than a Ph.D. with the wrong one," says the company personnel staff.

Promotion

Competent, ambitious employees expect promotion, and if they don't receive it in one job, they will look elsewhere. If skill retraining is a hurdle that prevents your workers from filling more advanced positions in your company, the Canada Manpower Industrial Training Program may be able to help out with your training.

The manpower office nearest you will welcome your training proposal, or in the absence of a definite proposal, will provide suggestions on the best way to help your employees fulfil their greatest potential.

Job security

Despite the most skillful market forecasting, there periodically may not be enough work to keep all employees busy. As an alternative to layoffs you might wish to switch to a shorter work week for all employees. By doing so, you preserve your investment in your workers, indicate your concern for their welfare, and may even strengthen their loyalty to your company by involving them in your good times and bad.

Similarly, a change in production methods or indeed, even a change of product, might make layoffs seem inevitable. In these instances, and in a great variety of other situations that threaten the continued employment of your staff, the Canada Manpower Consultative Service can provide you with a knowledgeable appraisal of the problem, suggest solutions, offer financial incen-

tives, and arrange training or other manpower programs as required. Information on this service is available at any manpower office across the country.

Looking at your situation

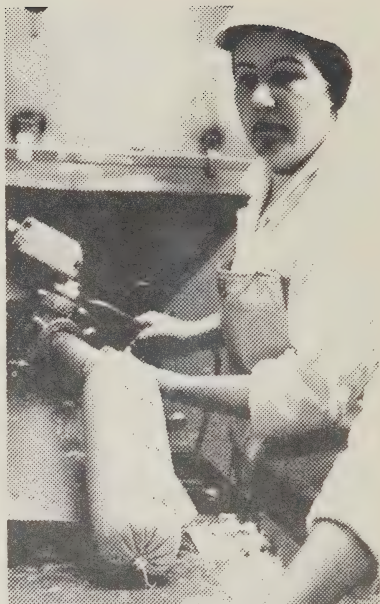
Is there anything more you can do to keep the good workers you have on staff?

To help you decide, ask yourself these questions:

- What image or reputation does your company have in the community?
- Are your wages competitive?
- Are your working conditions adequate?
- Have you ever determined the cost of losing an experienced worker?
- How good are your in-house training programs?
- Do you take into account the personal ambitions and preferences of your workers?
- Do you provide incentives for your employees to take outside training courses related to their jobs?
- Do you provide any social or recreational activities?
- Are your first-line supervisors well-trained and proficient in the human relations aspects of their jobs?
- Do you have a formal mechanism for obtaining suggestions and feedback from your employees?

... If you aren't happy with the answers you come up with, now may be as good a time as any to do something about improving your chances of keeping good employees. Maintaining an experienced and competent staff makes your people planning a lot easier.





Many people think good wages and regular hours are the most important factors in ensuring employees' best efforts, yet this notion was disproved some 50 years ago in the celebrated Hawthorne Works Experiments.

Although the experiments were initiated to determine what effect illumination had on production, astonished scientists discovered that no matter what change was made — whether it was lighting, room temperature, rest periods or work days — production increased steadily. In fact, total output improved by 30 per cent; lateness and absenteeism dropped from 15.2 per cent before the testing to 3.5 per cent during the experiment.

These changes could only be attributed to a change in the employees' attitudes toward their jobs. The investigators concluded that by asking the employees' co-operation in the test, they had stimulated a new 'esprit de corps' among the employees, making each feel a part of an important group whose help and advice was being sought by the company.

Employees need attention and need to be reminded that their presence and performance are important. They respond to the undeniable need for responsibility, freedom to be creative in their work, and receive recognition for achievement.

Supervisors are often chosen for their superior knowledge of the work to be done, completely ignoring the fact that ability to perform a task well oneself is a different matter from motivating others to do it well. Genial, effec-

tive supervision is an art — one of tact and perception in which excessive controls and fault-finding play no part.

One of the greatest supervisors of all time, Charles Schwab, was paid a million dollars a year to manage steel production. Yet some of those he supervised knew much more about steel and its production than he did. What was Schwab's million dollar ability?

He said he considered his ability to arouse enthusiasm among his staff as the greatest asset he possessed, and the way to develop the best potential in a worker was by appreciation and encouragement. Schwab believed there was nothing that killed a person's ambitions as quickly as criticism from superiors. He never criticized his employees, but instead gave them incentives to work.

"I am hearty in my approbation and lavish in my praise." This was how Schwab summed up his ability to deal with his staff.

Remembering that workers need:

- recognition as individuals,
- opportunity for expression and development,
- economic security,
- stable working conditions,
- acceptable hours and salaries, and
- efficient leadership, . . .

Rate yourself

- What do you do jointly with your employees to improve performance and overcome job-related weaknesses?
- Do you give your employees a sense of responsibility that reflects their importance in their jobs?

- Do you always give them credit earned through good performance?
- How do you think of your employees — as a factor in the production process or as human beings desiring respect, fair treatment, and an opportunity for self-expression?



A last word on people and planning

8



People play the paramount part in the life of your firm. They embody your profit, your productivity, and your progress. So why not plan for their job satisfaction and work as you would for the efficiency of any other part of your business?

People planning, like other types of planning, is a continuous process. It must be constantly updated and revised to take into account changing conditions both within and outside your company.

Although people planning is not a perfect art or science and will not necessarily give easy answers to all staff problems, the company that puts manpower planning high on its priority list always finds itself in a much better position than the company that does not plan ahead.

The basics of people planning

No one manpower plan is suitable for all businesses because of the many different variables which affect individual firms. However, any system of people planning would have to include the following elements:

• an inventory of your present work force;	(What is the makeup of your work force in terms of occupation, skills and productivity; their strengths and weaknesses?)
• a forecast of your labour force turnover;	(How many employees have you — by occupation, by month? How many do you think will be leaving — quitting, retirement or death?)
• development of a plan to meet your labour requirements.	(Identify and implement the best strategies to ensure you have the work force you need when you need it — recruitment, training, improved labour utilization, etc.)

Your manpower office – a vital link in your staffing program

We'll work with you by:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> seeking workers locally and in other areas; | <input type="checkbox"/> moving workers to your locality from other areas; |
| <input type="checkbox"/> identifying workers who match your job requirements; | <input type="checkbox"/> helping you cope with technological and other changes in your industry; |
| <input type="checkbox"/> giving your job order wide exposure in Job Information Centres; | <input type="checkbox"/> assisting you in planning for future staff needs; |
| <input type="checkbox"/> pre-screening applicants for your job vacancy; | <input type="checkbox"/> helping you determine causes of high staff turnover; |
| <input type="checkbox"/> providing office space for job interviews; | <input type="checkbox"/> providing facts and figures on your own and other labour market areas. |
| <input type="checkbox"/> assisting with in-plant training programs; | |

Le bureau de la main-d'œuvre, instrument indispensable au placement

*Nous sommes là pour vous aider
à:*

- ☐ recruter des travailleurs soit
dans la région, soit au pays;
identifier les travailleurs
qui répondent à vos offres
d'emploi;
- ☐ exposer vos offres d'emplois
dans les Centres d'information
sur l'emploi;
- ☐ interroger des candidats pour
combler vos postes vacants;
disposer de locaux pour la
tenue d'interviews;
- ☐ établir des programmes de
formation en cours de service;
trouver des travailleurs ali-
léurs au pays et les déme-
nager;
- ☐ faire face aux changements
techniques ou autres concer-
nant votre industrie;
- ☐ élaborer des moyens de pré-
voir vos besoins futurs en
main-d'œuvre;
- ☐ déterminer les causes d'un
roulement de personnel trop
élevé;
- ☐ colliger des renseignements
sur le marché du travail.

Les principes de base de la planification de la main-d'œuvre
 Il n'y a pas de projet type de planification de la main-d'œuvre applicable à toutes les entreprises à cause des différences marquées qui existent au sein de chaque société. Cependant, tout système de planification de la main-d'œuvre doit comprendre les éléments suivants:

- Un inventaire de votre main-d'œuvre actuelle
 (De quoi se compose votre effectif en termes de professions, de qualifications et de productivité? Quels sont ses points forts et ses points faibles?)
- Une prévision du roulement de votre main-d'œuvre
 (Combien avez-vous d'employés? — par profession; par mois? Combien d'entre eux quitteront — démission, retraite, décès?)
- L'élaboration d'un plan qui satisfait les besoins en main-d'œuvre
 (Trouvez et élaborez la meilleure stratégie possible afin de vous assurer d'avoir l'effectif voulu en temps voulu; ce qui implique recrutement, formation, utilisation la meilleure de la main-d'œuvre, etc.)

Un dernier mot sur les personnes et la planification

8

Ce sont les personnes qui jouent le rôle principal dans la vie de votre entreprise. Elles incarnent votre profit et votre progrès. Alors pourquoi ne pas prendre les mesures nécessaires pour assurer leur satisfaction et planifier leur travail comme vous le feriez pour n'importe quel autre élément de votre entreprise ?

La planification de la main-d'œuvre, comme toutes les autres formes de planification, est un processus continu. Elle doit être constamment mise à jour et révisée afin de tenir compte des conditions qui changent tant à l'intérieur de votre entreprise qu'à l'extérieur.

La planification de la main-d'œuvre n'est pas une science ou un art parfait et n'apportera pas des réponses toutes faites à vos problèmes de personnel, mais l'entreprise qui la place dans les premiers rangs de sa liste de priorités se trouve en bien meilleure position que celle qui ne planifie pas.



- d'avoir une sécurité économique assurée,
 - de conditions de travail stables,
 - d'heures de travail et d'un salaire acceptables,
 - d'une direction efficace.
- Faites votre autoappréciation**
- Que faites-vous, conjointement avec vos employés, pour améliorer le rendement et surmonter les faiblesses dans leur travail?
 - Donnez-vous à vos employés le sentiment de responsabilité qui reflète leur importance au travail?
 - Vous montrez-vous toujours satisfait quand ils ont fait du bon travail?
 - Que représentent vos employés pour vous? Un élément dans le processus de production ou des êtres humains qui veulent être respectés, traités équitablement et avoir l'occasion de s'exprimer?

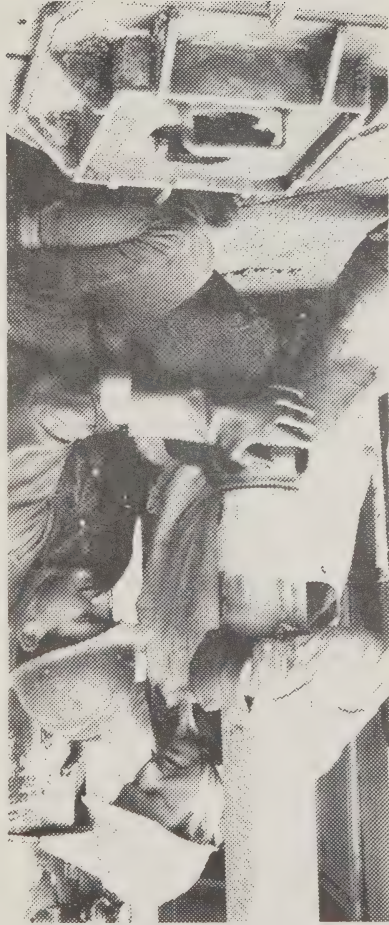
naissance du travail à faire et on ignore complètement le fait que l'aptitude à bien accomplir une tâche n'a rien à voir avec l'aptitude à motiver les autres à bien accomplir cette même tâche. Une supervision bienveillante et efficace est un art qui fait appel au tact et à la sensibilité et pour lequel des critiques et des contrôles excessifs n'ont aucune part.

Un des plus grands superviseurs de tous les temps, Charles Schwab, recevait un million de dollars par an pour gérer la production de l'acier. Et pourtant, certaines personnes qu'il supervisait en savaient bien plus que lui sur l'acier et sur sa production. Laquelle de ses aptitudes valait un million de dollars? D'après lui, l'aptitude à susciter l'enthousiasme de son personnel était le plus grand des atouts, et le meilleur moyen d'exploiter toutes les possibilités d'un travailleur était de le féliciter et de l'encourager. Schwab croyait qu'il n'y avait rien de tel pour tuer les ambitions d'une personne que les critiques de ses superviseurs. Il ne critiquait jamais ses employés, il leur menageait plutôt les encouragements nécessaires pour travailler.

«Je suis chaleureux dans mes approbations et prodigue de mes louanges». C'est ainsi qu'il résumait son aptitude à diriger son personnel.

Souvenez-vous que les travailleurs ont besoin:

- d'être considérés en tant qu'individus,
- d'avoir l'occasion de s'exprimer et de se perfectionner,



Plusieurs croient que ce sont surtout de bons salaires et des heures régulières qui garantissent un bon travail de la part des employés; pourtant cette idée a été réfutée il y a plus de 50 ans par les célèbres expériences faites dans les ateliers Hawthorne. Bien que les expériences aient été menées pour déterminer l'effet de l'éclairage sur la production, les savants découvrirent à leur grand étonnement que, quels que fussent les changements apportés, éclairage, température, périodes de repos ou jours de travail, la production augmentait régulièrement. En fait, la production totale augmenta de 30 p. 100; les retards et l'absentéisme passèrent de 15,2 p. cent avant les tests à 3,5 p. 100 pendant les expériences. Ces changements ne pouvaient être attribués qu'à un changement dans l'attitude des employés vis-à-vis leur travail. Les enquêteurs en arrivèrent à la conclusion que, en demandant aux employés de coopérer pour les tests, ils avaient stimulé un nouvel «esprit de corps» parmi ces derniers; chacun a eu le sentiment d'être un élément d'un groupe important dont l'entreprise recherchait l'aide et les conseils.

Les employés ont besoin d'attention et ont besoin qu'on leur rappelle que leur présence et leur travail sont importants. Ils ont besoin comme tout le monde, de responsabilités, de liberté d'initiative dans leur travail et de considération pour le travail accompli.

On choisit souvent les superviseurs pour leur parfaite con-

certaines périodes, il n'y ait pas assez de travail pour occuper tous vos employés. Plutôt que d'en congédier quelques-uns, vous pourriez instaurer une semaine de travail plus courte. Ce faisant, votre investissement en hommes reste intact, vous signifiez votre intérêt pour le bien-être de vos employés et cela peut même renforcer leur loyauté envers votre entreprise puisque vous leur faites partager les hauts et les bas de cette dernière.

Dans le cas d'un changement de méthodes de production ou même un changement de produit, il se peut que les congédiements soient inévitables. Dans ces conditions et dans un grand nombre d'autres situations qui menacent le plein emploi de votre personnel, le Service consultatif de la main-d'œuvre peut vous éclairer sur le problème, vous suggérer des solutions, vous offrir une aide financière et organiser des programmes de formation ou autres programmes de main-d'œuvre nécessaires. Vous trouverez des informations au sujet de ce service dans tous les bureaux de la main-d'œuvre du pays.

Coup d'œil sur votre situation

Y a-t-il autre chose que vous puissiez faire pour garder les bons travailleurs à votre service?

- Comment perçoit-on votre entreprise dans votre collectivité?
- Vos salaires sont-ils concurrentiels?
- Les conditions de travail de votre entreprise sont-elles convenables?
- Vous est-il jamais arrivé de

- calculer la perte que représente un travailleur expérimenté s'il quitte?
- Quelle est la qualité de vos programmes de formation internes?
- Tenez-vous compte des ambitions personnelles et des préférences de vos employés?
- Offrez-vous des primes à vos employés pour qu'ils suivent des cours de formation liés à leur travail?
- Offrez-vous des activités sociales ou récréatives?
- Vos superviseurs principaux ont-ils la formation et la compétence nécessaires pour traiter de l'aspect relations humaines de leur travail?
- Avez-vous institué un système formel pour obtenir les suggestions et les réactions de vos employés?

... Si vous n'êtes pas satisfait de vos réponses, il serait peut-être temps de faire quelque chose pour améliorer vos chances de garder les bons employés. Conserver un personnel expérimenté et compétent facilite beaucoup la planification de la main-d'œuvre.

et à rendre l'embauche plus difficile. La manufacture réagit en payant les ouvriers à l'heure, pour stimuler la production, et en divisant le personnel en équipes chargées de la production complète d'articles précis. Elle mît également sur pied un vaste cours de formation, grâce auquel les employés pouvaient apprendre toutes les tâches de l'équipe. On rendait ainsi le travail plus varié, le personnel avait le sentiment d'une plus grande participation et on éliminait en même temps les goulets d'étranglement qui se produisaient lorsqu'un membre de l'équipe était absent. Le roulement du personnel diminuait considérablement en une année et la production augmenta de 40 p. 100 sans augmentation de personnel.

• Une entreprise dynamique en électricité, dont le personnel a un haut niveau d'études et est en grande partie âgé de moins de 30 ans, jouit d'une remarquable stabilité en ce qui concerne la main-d'œuvre. Quand les contrats touchent à leur fin et que la production décroît, l'entreprise offre des cours de formation plutôt que de licencier des employés. De plus, cette entreprise a engagé un agent du personnel un an avant que la production commence. Quelques \$500 000 ont été dépensés pour le recrutement et la formation d'un personnel hautement qualifié et un cours spécial de six semaines a été organisé pour préparer les travailleurs à leur futur emploi.

- Une importante aciérie d'une ville vivant de l'acier et où la concurrence est très serrée, n'a pas de syndicat. Malgré tout, elle compte dans ses dossiers un grand nombre de personnes qui veulent y travailler. Cette société offre une grande variété d'avantages aux employés, un plan de partage des bénéfices, des loisirs organisés, des cours de formation tant pour les superviseurs que pour les membres de la haute direction et, ce qui est plus important, un système de recrutement qui n'impose pas de barrières inutiles et artificielles. « Nous préférons, dit-il, dire les agents du personnel de cette société, un employé qui possède une 8e année, et l'attitude voulue plutôt qu'un détenteur de doctorat désagréable ».
- Promotion**
Des employés compétents et ambitieux s'attendent à des promotions; s'ils ne les reçoivent pas, ils vont les chercher ailleurs. Si le recyclage est un obstacle à l'avancement des employés de votre entreprise, le Programme de formation industrielle de la main-d'œuvre du Canada peut peut-être vous aider à résoudre vos problèmes de formation. Votre bureau de la main-d'œuvre local sera heureux de recevoir vos propositions de formation ou, en l'absence d'une proposition précise, vous suggérera les meilleurs moyens d'amener vos employés à réaliser tout leur potentiel.
- Sécurité d'emploi**
En dépit des meilleures prévisions du marché, il se peut qu'à

6 Conserver les bons travailleurs que vous avez

On parle beaucoup d'entretien

préventif des machines pour qu'elles fonctionnent sans accroc. On parle moins de mesures préventives visant à assurer la satisfaction au travail des em-

ployés et leur productivité. Nombre d'employeurs qui réussissent reviennent périodique-

ment le travail de chaque em-
ployé pour voir en quoi il peut
être rendu plus intéressant et

plus stimulant. Un travail devient
souvent moins ennuyeux si on
modifie une étape qui se répète
en y introduisant de nouveaux

éléments. Est-ce que vos em-
ployés ne pourraient pas échan-

ger certaines de leurs fonctions
ou de leurs responsabilités — ou
même faire la rotation d'un em-

ploi à un autre ?
De tels échanges ne sont pas
sans profiter à l'employeur. Une

deuxième personne qui apprend
à exécuter une tâche peut quel-
quefois trouver un moyen plus

efficace de la faire. De plus,
quand un employé est malade
ou en vacances, l'autre employé

peut s'occuper des tâches es-
sentielles des deux emplois.
Satisfaction au travail — com-

**ment certains employeurs
s'y sont pris**

• Une manufacture de vêtements
connaissait une grave pénurie
de main-d'œuvre. La forte con-

currence pour obtenir du per-
sonnel expérimenté dans l'in-
dustrie du vêtement entraînait

un roulement élevé du per-
sonnel et la perte d'ouvriers
expérimentés.

De plus, la méthode du travail
à la pièce le rendait monotone
et répétitif, contribuant d'au-

tant plus à la perte d'employés



A propos de discrimination

En tant qu'employeur, vous devez veiller à ce qu'aucune pratique discriminatoire ne s'infilte dans vos méthodes de recrutement. La discrimination dans le travail pour des raisons de race, d'origine, de sexe, de religion (et dans certains cas d'âge) est non seulement moralement inacceptable mais aussi illégale. Votre bureau de la main-d'œuvre peut vous procurer des documents sur les obligations légales des employeurs — et peut-être vous rendre conscient de certaines pratiques dont vous ignorez qu'elles étaient illégales.

Coup d'œil sur votre situation

Y-a-t-il moyen d'améliorer les pratiques de recrutement de votre entreprise?

Pour vous aider à décider,

posez-vous ces questions:

- Avez-vous une politique du personnel explicite?
- Est-ce que vos pratiques d'embauche, de sélection préliminaire et de sélection définitive sont réalistes et adaptées au travail à faire et aux conditions du marché du travail?
- Les emplois que vous offrez comportent-ils les avantages qu'il faut pour attirer et retenir les employés que vous voulez?
- Quand avez-vous revu votre politique d'embauche pour la dernière fois dans le but de lever tous les obstacles qui

pourraient empêcher de nouveaux employés d'entrer à votre service?

- Quand vous embauchez quelqu'un, précisez-vous les avantages sociaux que vous offrez?
- Jusqu'à quel point la description du poste que vous offrez est-elle réaliste pour les employés éventuels?

... Si vous n'êtes pas satisfait de vos réponses il serait peut-être temps de revoir vos pratiques d'embauche. De bonnes pratiques d'embauche sont un élément important de la planification de la main-d'œuvre.

Une autre étape importante de la planification de la main-d'œuvre est l'examen des pratiques de recrutement de votre entreprise. Avez-vous tenu compte de l'importance d'une description de poste précise, et des restrictions que peuvent apporter des obstacles artificiels à l'emploi et la discrimination ?

À propos de descriptions de poste précises

Une des conditions essentielles pour attirer les employés appropriés est de décrire le poste avec réalisme et d'offrir un salaire adéquat.

Plus votre description de poste est précise, plus vous avez de chance de trouver le travailleur qui convient exactement. À la longue, vous ferez une économie d'argent et de temps parce que vous n'aurez probablement pas à pourvoir ce poste de si tôt. Et votre nouvel employé saura exactement ce qu'on attend de lui pour ce travail.

À propos d'obstacles à l'emploi

Beaucoup d'employeurs créent des obstacles à l'emploi, inconsciemment et souvent consciemment. En voici quelques-uns : niveau d'études exagéré ; trop d'importance attachée à l'expérience, discrimination du fait de l'âge et du sexe ; état civil ; conditions physiques et tests restrictifs.

En tant qu'employeur, avez-vous de la difficulté à comprendre pourquoi des personnes au chômage ne répondraient pas aux offres d'emploi suivantes, alors qu'il leur suffirait d'avoir plus d'années d'études, d'aller se

faire couper les cheveux, d'acheter une voiture et d'avoir un conjoint ?

- Le président d'une importante compagnie d'autobus municipal-pale se plaignait de la difficulté qu'il avait à recruter des chauffeurs. Après enquête on a découvert que, plusieurs années auparavant, lorsque la main-d'œuvre était nombreuse, la compagnie avait relevé le niveau d'études exigé à la douzième année, afin de restreindre le nombre de candidats. Les années passèrent, la situation changea mais pas la politique de recrutement. Le président s'est rendu compte que le fait d'avoir une 11ème ou une 12ème année ne rendait personne plus habile à conduire un autobus. En exigeant 10 années de scolarité, comme à l'origine, la compagnie s'est garanti une bonne source de main-d'œuvre pour l'avenir.
- Un employeur possédant un certain nombre d'élevages de poulets, avait besoin de quelqu'un pour aller de ferme en ferme et nettoyer les poulaillers. Le salaire était convenable mais l'employeur insistait pour que certaines conditions soient remplies : l'employé devait être âgé d'au moins 25 ans (il éliminait ainsi la catégorie la plus importante de chômeurs) ; il exigeait des cheveux courts (il éliminait ainsi près de 80 p. 100 de la population active âgée de moins de 30 ans) ; les candidats devaient posséder une voiture et être de préférence mariés.

- Communiquez-vous avec des associations professionnelles ou d'autres groupes d'affaires qui ont les mêmes problèmes et les mêmes intérêts, en vue de travailler avec eux à satisfaire aux besoins de main-d'œuvre?
- Quand vous embauchez des travailleurs, pensez-vous à des groupes tels que les jeunes, les femmes, les autochtones, les travailleurs âgés, les handicapés?
- ... Si vous n'êtes pas satisfait de vos réponses, il serait peut-être temps de revoir vos règles de recrutement. Un recrutement habile est un élément important de la planification de la main-d'œuvre.



leurs programmes des cours qui formeront les spécialistes dont vous avez besoin.

Une approche flexible vous permettra de puiser à des sources de main-d'œuvre qui ne sont pas exploitées

- Beaucoup de mères de famille ne demanderaient pas mieux que d'occuper un emploi si des services de garde étaient mis à leur disposition.
- Des handicaps physiques ou des mésadaptés sociaux seraient sans doute heureux d'avoir une chance de recevoir la formation nécessaire pour travailler dans votre entreprise.
- Un horaire flexible, des emplois reconvertis ou partagés, une semaine de travail condensée en quelques jours ou le partage des profits en attire-raient d'autres.

Coup d'œil sur votre situation
Avez-vous vraiment besoin de reconsidérer vos méthodes de recrutement?

Pour vous aider à décider, posez-vous ces questions:

- Faites-vous appel aux différen-tes sources de recrutement qui sont à votre disposition, c'est-à-dire: bureaux, nouveaux diplômés, personnes présen-tées par vos propres travail-leurs, agences d'emploi privées, syndicats, services de bien-être social?
- Avez-vous déjà calculé les coûts et les avantages des ser-vices de ces différentes sour-ces de recrutement?
- Entretenez-vous des rapports avec les écoles secondaires, les collèges et les universités?

ployés n'aient besoin que d'une formation supplémentaire ou de recyclage pour être à même d'exécuter un travail plus spécia-lisé. Grâce à la formation et au recyclage de vos employés vous réglez non seulement vos pro-blèmes de recrutement mais vous faites aussi sentir à vos employés qu'ils font vraiment partie de l'entreprise et que vous vous intéressez à eux personnellement. Le gouvernement peut souvent partager les frais qu'entraîne une telle formation grâce au Pro-gramme de formation industrielle de la main-d'œuvre du Canada. Vous pouvez obtenir les détails de votre bureau de la main-d'œuvre.

Main-d'œuvre féminine

L'«homme qu'il faut» pour une femme. Une femme ne pour-rait-elle pas remplir les fonctions de cet emploi aussi bien qu'un homme? Les femmes représen-tent un tiers de la population active nationale et on a trouvé que c'était ce tiers qui avait une meilleure instruction.

Nouveaux diplômés

Les Cégeps (collèges d'ensei-gnement général et profession-nel) ou l'université de votre ré-gion donnent-ils la formation dont votre entreprise profiterait? Si ce n'est pas le cas, pourquoi n'iriez-vous pas voir les adminis-trateurs? Ils seraient peut-être heureux d'avoir l'occasion de dis-cuter avec vous de vos besoins en formation et d'introduire dans

Certains employeurs semblent

avoir plus de chance que d'autres quand il s'agit d'attirer et de garder des travailleurs. Mais

s'agit-il vraiment de chance?

D'après les experts en sciences sociales, non. L'enthousiasme et le haut niveau de productivité des employés sont les résultats certains et prévisibles d'une planification habile suivie d'un recrutement et d'une gestion systématiques.

Quand vous cherchez des travailleurs, vous utilisez probablement une ou deux méthodes de recrutement suivantes

... L'examen d'autres modes de recrutement vous fournira peut-être d'autres sources de main-d'œuvre pour votre entreprise.

Que vous fassiez vous-même l'embauche et le recrutement des travailleurs ou que vous ayez un bureau du personnel qui s'en charge, il est bon de tenir compte de ces méthodes.

Centres d'Emploi du Canada

Le bureau de la main-d'œuvre de votre ville peut jouer un rôle important dans un programme de recrutement. Il peut trouver des travailleurs qualifiés, en faire une première sélection et vous les présenter.

Un recrutement organisé peut donc commencer par un appel téléphonique à votre bureau de la main-d'œuvre local. Le travailleur qui convient est peut-être déjà inscrit et attend exactement le travail que vous offrez. Sinon, les spécialistes en main-d'œuvre peuvent faire des recherches et trouver non seulement des travailleurs locaux, mais aussi, grâce à un réseau de communica-

cation électronique qui dessert tous les bureaux de la main-d'œuvre, des travailleurs de toutes les régions du Canada.

Si vous préférez, les listes des postes vacants des bureaux de la main-d'œuvre peuvent être affichées dans les Centres d'information sur l'emploi, dans les bureaux d'assurance-chômage et dans certains autres bureaux publics pour que les personnes en quête d'emplois puissent les consulter. Des conseillers en main-d'œuvre font passer des entrevues, font une première sélection de chaque candidat et vous envoient seulement le nombre de candidats que vous avez demandé. Ce service est gratuit.

Agences de placement privées

D'autre part, il ne faudrait pas oublier les agences de placement privées payantes. Si une telle agence trouve un travailleur consciencieux et efficace, la somme que vous aurez dépensée vous sera rendue largement sous la forme d'une production accrue.

Publicité

Si vous envisagez de passer une annonce, n'oubliez pas votre quotidien ou le journal de quartier ou même les tableaux d'affichage dans les centres commerciaux.

Pour trouver des travailleurs spécialisés, faites passer des annonces dans les journaux professionnels ou commerciaux.

Recyclage des travailleurs de votre propre entreprise

Si vous avez besoin de spécialistes, vous pouvez les trouver dans votre propre entreprise. Il se peut que certains de vos em-

Coup d'œil sur votre propre situation

Avez-vous vraiment besoin d'un programme de planification de la main-d'œuvre?

Pour vous aider à répondre, posez-vous les questions suivantes :

- Avez-vous un répertoire de ressources en main-d'œuvre ?
- Connaissez-vous le niveau et la variété des compétences que possèdent vos travailleurs ?
- Connaissez-vous vos besoins en main-d'œuvre dans les deux mois, six mois, douze mois, cinq ans à venir ?
- Avez-vous, dans votre entreprise, quelqu'un qui connaît vos ressources et vos besoins en main-d'œuvre et qui participe aux réunions au cours desquelles les décisions sont prises ?

... Si vous n'êtes pas satisfait de vos réponses, il serait peut-être temps de vous mettre à la planification.

Pourquoi la planification est-elle payante ?

L'avantage le plus évident d'une planification à long terme est que vous pouvez choisir systématiquement et sans vous presser l'employé qui convient le mieux pour chaque emploi que vous offrez et que vous ne serez pas contraint de choisir des employés moins satisfaisants pour répondre à des besoins urgents. Vous ne pouvez que bénéficier de situations où travail et travailleur sont bien assortis. La satisfaction au travail entraîne moins de roulement du personnel et, à long terme, des travailleurs expérimentés vous assurent compétence et production stable.

Un grand roulement de personnel peut coûter plus cher à votre entreprise qu'une machine qui fonctionne mal. C'est pour cette raison que des employés heureux, expérimentés et compétents ont une valeur aussi sûre que de l'argent en banque.

des travailleurs qui ont de l'expérience dans la spécialité que vous recherchez.

Dans certains cas, la planification de la main-d'œuvre ne peut pas être efficace sans la coopération et l'aide des syndicats, des ministères ou des organismes appropriés. Vous voudrez peut-être recourir à de telles institutions. En outre, vous pourriez aussi vous adresser à des organismes privés spécialisés en planification de la main-d'œuvre et en matière de personnel.



Le meilleur moment pour commencer à planifier la main-d'œuvre future c'est maintenant. Pour débiter, vous aurez besoin de tous les renseignements que vous pourrez trouver. En plus de connaître le profil et les projections de votre propre personnel, il est important de recueillir et de maintenir à jour des renseignements sur la population active de votre secteur. Aussi est-il utile de connaître la situation de l'offre et de la demande par profession et par industrie dans votre région et dans d'autres régions. Vous trouverez les informations nécessaires à votre Centre d'Emploi du Canada (services de main-d'œuvre).

L'étude des besoins futurs de votre entreprise sera plus efficace si vous consultez des rapports et des études sur les tendances et les changements prévus dans la population active. Vous pouvez ainsi prévoir une pénurie prochaine qui aura un impact sur votre entreprise, ce qui vous permettra de former des travailleurs ou prendre d'autres mesures pour pallier cette pénurie.

Le pas suivant est de faire un inventaire des travailleurs qualifiés — des nouveaux diplômés et



La planification de la main-d'œuvre n'est pas un concept nébuleux que les directeurs approuvent et oublient aussitôt. Elle exige une étude approfondie et une action soutenue : définition des objectifs, solutions de rechange, choix des options, affectations des ressources et réalisation du plan.

Ce plan doit être approuvé par la haute direction et obtenir son appui total ; il faut ensuite que ce soit une personne en particulier ou un groupe de personnes de l'entreprise qui en aient la responsabilité.

Quand vous aurez réalisé que le succès ou l'échec de votre entreprise dépend de la présence d'employés qualifiés et efficaces, vous aurez fait le premier pas. Ensuite, considérez longuement et d'un œil critique la situation de votre personnel actuellement et dans un avenir aussi lointain que possible ; cela vous sera utile. Examinez aussi les conditions générales du marché du travail.

Connaissez-vous la population active du Canada aujourd'hui ? Elle est importante — elle dépasse les 10 millions — elle est jeune. La moitié de la population active est âgée de moins de 35 ans, le quart de moins de 25 ans. Elle comprend un nombre croissant de femmes, célibataires ou mariées. Elle est de plus en plus urbanisée. Beaucoup de travailleurs sont diplômés des systèmes d'enseignement créés dans les 15 dernières années.

Et, comme la plupart des employés l'ont constaté, il y a eu un changement d'attitude dans la population active. Les années 70

ont vu le rejet de l'autorité traditionnelle. Les travailleurs veulent participer plus efficacement à la prise des décisions et ils veulent que la société se préoccupe davantage des problèmes sociaux. Ils attachent plus d'importance à la satisfaction personnelle et à la réalisation de soi. Les employés veulent réaliser quelque chose — ils ne veulent pas seulement un travail et un chèque de paye. Il y a de fortes pressions sociales pour obtenir une interaction plus étroite entre les travailleurs et les sociétés.

Ces changements ont été accompagnés d'une explosion de connaissances, de communications instantanées, de changements rapides de la technologie et de problèmes sociaux, politiques et économiques difficiles. C'est un défi lancé aux employés qui doivent comprendre ces changements, en évaluer la portée et agir en conséquence en faisant de la planification positive et raisonnée.

Sans employés que serait votre entreprise?



Il y a une chose que les ma-
chines ne peuvent faire: diriger
les hommes. En général, c'est le
contraire qui se passe. Et si vous
n'avez pas les employés compé-
tents pour faire marcher les ma-
chines, la production cesse.
Assurer le juste nombre d'em-
ployés qualifiés pour que votre
entreprise fonctionne rondement
est un tour d'adresse. La clé du
succès réside dans la planifica-
tion.
La planification de la main-
d'œuvre n'est pas un nouveau
concept. Une grande productivité
— préoccupation première de
toute entreprise — dépend tou-
jours de l'habileté de l'em-
ployeur à:
recruter des travailleurs com-
pétents,
les former et
les garder à son service.
La planification de la main-
d'œuvre, c'est tout simplement
ça.



Les employés — en juste
quantité et de la qualité voulue
— jouent un rôle tout aussi
important dans le succès d'une
entreprise que l'emplacement,
l'équipement et le produit.
Cependant les employeurs relè-
guent souvent au dernier rang
la planification de l'embauche
d'employés compétents et
responsables.

1	Sans employés que serait votre entreprise?	1
2	D'abord, prendre conscience de la situation	2
3	Planifier dès le départ — La clé du succès	3
4	Pourquoi la planification est payante	3
4	A la recherche des compétences —	6
	Recrutement organisé	
	Centres d'Emploi du Canada (Services de main-d'œuvre)	
	Agences de placement privées	
	Publicité	
	Recyclage des travailleurs de votre propre usine	
	Main-d'œuvre féminine	
	Nouveaux diplômés	
	Une approche flexible	
5	Une bonne méthode de recrutement —	9
	Un impératif de recrutement efficace	
	A propos de descriptions de poste précises	
	A propos d'obstacles à l'emploi	
	A propos de discrimination	
6	Conserver les bons travailleurs que vous avez	11
	Satisfaction au travail —	
	Comment certains employeurs s'y sont pris	
	Promotion	
	Sécurité	
7	Le facteur décisif	14
8	Un dernier mot sur les personnes et la planification	16

Planification du personnel

Guide à l'intention
des employeurs



Progrès
Production
Profits